

学校编码: 10384
学号: X2005157035

分类号____密级____
UDC____

厦门大学

硕士学位论文

内部审计绩效评价平衡计分卡的设计

——以 XX 公司为例

Internal Audit Performance Evaluation Balanced
Scorecard Design

—Take XX Company as the Example

吴 岚 如

指导教师姓名: 叶 少 琴 教授

专 业 名 称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

内部审计绩效评价平衡计分卡的设计——以 XX 公司为例

吴岚如

指导教师 叶少琴教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

近年来西方发达国家连续发生的公司丑闻，引起了社会公众和监管机构的警惕和重视，使得人们进一步认识并重视内部审计在组织中的作用。公司的动荡揭示了对更加积极和有效的内部审计工作的需要。内部审计从业者和研究学者在寻找积极有效的内部审计绩效评价方法，以促进内部审计工作更有成效。

如何加强内部审计绩效评价同企业战略的联系？如何加强内部审计绩效评价指标的系统性？如何加强内部审计绩效评价工作的可操作性？这是目前的内部审计绩效评价研究和实践中需要进一步解决的问题。

平衡计分卡是被实践证明有效的绩效评价和战略执行工具。内部审计绩效评价平衡计分卡能较好地解决上述需要改进的问题。

本文以 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计为案例，通过分析 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计效果，从而阐述上述观点。同时，本文也分析总结了 XX 公司平衡计分卡内部审计绩效评价设计中存在的不足，并提出了相应的对策，为未来其他企业运用平衡计分卡构建内部审计绩效评价提供借鉴。

关键词： 内部审计绩效评价；平衡计分卡；实践

Abstract

With the development of global economic integration, international trade and exchange is becoming more frequent. Business models, management philosophy and management tools, etc, have greatly developed compared with the former ones. The financial scandal happened in the western developed countries' companies has aroused the vigilance and attention of the public and regulatory bodies, and also questioned the prevailing corporate governance framework. Internal audit, as an important mechanism of enterprise self-discipline and an important part of internal control mechanisms, is valued more and its role in the organization is known by more and more people. Social and company's turmoil in recent years reveals the need for more active and effective internal audit work. The internal audit practitioners and researchers are also looking for a more active approach which allows the internal audit work more effective.

Internal Audit performance evaluation research and practice has had a large degree of development. But how to strengthen the links of the internal audit performance management with corporate strategy? How to strengthen internal audit performance evaluation indicators systemically? How to enhance the operability of internal audit performance evaluation? How to further implement the internal audit department and individual performance, and form effective evaluation results? This needs further attention and improvement in research and practice of internal audit performance.

Balanced Scorecard is a strong and effective performance evaluation and strategy implementation tool. Balanced Scorecard as the basis for the design of internal audit performance appraisal system can solve the four problems in need of improvement in the performance of research and practice of the above internal audit.

In this paper, XX company uses the Balanced Scorecard as a tool to design the internal audit performance appraisal system. In order to elaborate the above point of view, the paper takes this as a case and analyzes XX company's internal audit performance appraisal system's running effectiveness. The paper also summarizes the shortcomings in the XX company's use of the Balanced Scorecard design of internal audit performance system practice and puts forward corresponding countermeasures, which provides useful experience for future companies to build the internal audit performance system.

Keywords : internal audit performance evaluation; Balanced Scorecard; practice.

目录

第一章 引言	1
一、研究背景	1
二、研究内容和方法	2
三、本文的创新和不足	3
第二章 内部审计绩效评价概述	5
一、内部审计定义和职能	5
二、内部审计绩效的概念	7
三、内部审计绩效的影响因素	7
四、内部审计绩效评价的内涵	11
五、内部审计绩效评价指标	11
六、内部审计绩效评价的方法	13
第三章 内部审计绩效评价平衡计分卡基本框架	15
一、平衡计分卡的基本框架	15
二、平衡计分卡的设计	18
三、内部审计绩效评价平衡计分卡的基本框架	22
第四章 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计	26
第一节 公司概况	26
一、整体情况	26
二、公司的战略和文化	26
三、公司的管理模式	27
四、公司的内审体系	29
第二节 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡的设计	31
一、重新定位的内部审计职能	32
二、新的内部审计工作方式	32
三、确定内部审计战略目标	33
四、内部审计 SWOT 分析	33
五、XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计原则	35

六、关键绩效指标的确定.....	36
七、XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡.....	41
八、关键绩效指标的权重分配和量化.....	42
第三节 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡的设计效果.....	43
一、内部审计绩效评价平衡计分卡对内部审计工作的促进.....	44
二、XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计存在的不足和改进.....	47
第五章 结论.....	49
参考文献.....	51
致谢.....	53

第一章 引言

一、研究背景

随着全球经济一体化的发展，国际贸易和交流日趋频繁，企业竞争日趋国际化。新技术特别是信息技术的高速发展和运用，改变了人们的生活和思想，也对企业的经营模式、管理理念和管理工具等产生重大影响。社会变化不断加速且日趋复杂，从而不断产生各类风险。“众所周知，国家能够通过‘看得见的手’来建立一套完整的经济体系，再加上‘看不见的手’在经济体系中对市场供求关系的杠杆作用，来完成其对风险的控制；但是企业实体在社会经济大浪淘沙中的随波逐流，只能依赖于企业内部的管理运营体系来应对日趋激烈的市场竞争和复杂多变环境的挑战”。^①

近年来西方发达国家连续发生的公司丑闻，引起了社会公众和监管机构的警惕和重视。

世界上最大的电力、天然气以及电讯公司之一、连续六年被《财富》杂志评选为“美国最具创新精神公司”、2000年披露的营业额达1010亿美元之巨的美国安然公司，2001年爆出持续多年精心策划、乃至制度化系统化的财务造假丑闻，并于2002年破产。

2002年6月美国世界通信公司的内部审计部门一次例行的资本支出检查中发现了38.52亿美金数额的财务造假。美国证券管理委员会（SEC）于2002年6月26日发起对此事的调查，发现在1999年到2001年的两年间，世通公司虚构营业收入90多亿美元；截至2003年底，公司总资产虚增达110亿美元之巨。

2008年，法国第二大银行兴业银行交易员科维尔擅自设立仓位，并在未经许可的情况下大量投资于欧洲股指期货，直接导致了该行多达49亿欧元的损失。

2009年1月7日，印度萨蒂扬软件技术有限公司（Satyam）董事长兼CEO拉贾突然宣布辞职，并承认曾在过去几年中操纵公司财务报表，其中仅现金余额虚报就高达10多亿美元。Satyam公司的财务丑闻被称为“印度版安然事件”。

上述案例企业均有内部审计部门，但有的企业在业务流程上存在缺陷使得非

^① 引自华小宁 梁文昭 陈昊编著. 整合进行时-企业全面风险管理路线图【M】. 复旦大学出版社 2007. 3

法行为绕过了监控部门和内部审计部门；有的企业的内审部门被管理当局有意弱化，不能发挥其应有的作用。公司的动荡使得人们进一步认识并重视内部审计在组织中的作用。

内部审计作为企业自我约束的重要机制，作为企业内部控制的重要组成部分，如何发挥更有效的作用？在实务中如何提高内部审计绩效，实现内部审计的职能？内审从业者和学者作了很多的尝试和研究。韩晓梅（2009）对国内外相关研究现状进行陈述分析总结出目前内部审计绩效评价研究主要存在以下不足：“脱离内部审计特征”^①，主要表现在未随着内部审计不同的发展时期表现出不同的变化而相应调整；“脱离的企业战略目标”^②；“内部审计绩效评价指标缺乏系统性”^③。如何加强内部审计绩效管理同企业战略的联系？如何加强内部审计绩效评价指标的系统性？如何加强内部审计绩效评价工作的可操作性？如何进一步落实内部审计部门绩效？这是内部审计绩效研究和实践需要进一步关注和改进的问题。

产生于 20 世纪 90 年代的平衡计分卡，最初是作为一种绩效评价模式推出，经过不断地实践和发展，成为一套战略绩效管理系统。它提供了贯彻组织使命和战略的框架结构，将组织的战略目标逐层分解为一套具有因果关系的绩效指标体系，从而促进组织各项工作围绕战略开展，从而促进组织战略的落地执行。

平衡计分卡作为现代管理所公认的有效的战略执行和绩效管理工具，在企业实践中取得了瞩目的成效。平衡计分卡反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡、长期目标与短期目标之间的平衡、外部和内部的平衡、结果和过程平衡、管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面，能有效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动，具有克服短期行为、利于组织和员工学习成长和核心能力的培养等优点，有利于系统地提高组织整体管理水平，实现的组织长远发展。

在这样的背景下，本文将内部审计绩效评价研究和平衡计分卡理论相结合，探讨更为有效的内部审计绩效评价方法。

二、研究内容和方法

本文主要采用案例分析方法，通过对内部审计定义和职能的介绍，对内部审

^①引自韩晓梅著. 企业内部审计绩效研究【M】. 东北财经大学出版社 2009.5

^②引自韩晓梅著. 企业内部审计绩效研究【M】. 东北财经大学出版社 2009.5

^③引自韩晓梅著. 企业内部审计绩效研究【M】. 东北财经大学出版社 2009.5

计绩效的定义、主要影响因素进行讨论,通过对平衡计分卡的基本框架、设计原则等进行介绍,以 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计为案例,通过分析 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡的设计效果,来阐述平衡计分卡在内部审计绩效评价中的作用,进而得出结论-内部审计绩效评价平衡计分卡能较好地解决上述内部审计绩效研究和实践中需要改进的问题。

同时,本文也分析总结了 XX 公司运用平衡计分卡设计内部审计绩效评价实践中存在的不足,并提出了相应的对策,为未来企业建立内部审计绩效评价实践提供借鉴。

本文共五部分,各部分主要内容如下。

第一章 引言 介绍选题背景、研究内容和方法、结构和不足。

第二章 内部审计绩效评价概述 介绍现代内部审计定义和职能;介绍内部审计绩效的定义和影响因素;介绍企业内部审计绩效评价的内涵;介绍内部审计的绩效指标;介绍内部审计绩效评价几种方法和存在的主要问题。

第三章 内部审计绩效评价平衡计分卡 介绍平衡计分卡的基本框架;介绍平衡计分卡设计的原则、基本方法和设计难点;介绍了内部审计绩效评价平衡计分卡的基本框架。

第四章 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计 介绍了 XX 公司的整体情况,包含战略、管理模式以及原有的内部审计体系;介绍了原内部审计绩效评价存在的问题;介绍了 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计的方法、步骤和关键绩效指标的设立、权重分配和量化设计;介绍了 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计效果;介绍了设计存在的不足、改进对策。

第五章 结论 阐明 XX 公司案例是平衡计分卡在内部审计绩效评价作用的一个例证,总结 XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡的经验。

三、本文的创新和不足

笔者就内部审计绩效评价平衡计分卡设计,以 XX 公司的实践案例进行探讨。XX 公司内部审计绩效评价平衡计分卡设计有以下一点新意:根据企业的实际情况,创新了一些指标,如兼职内审人员参与审计人·次数等;根据企业内部审计的发展状况分阶段设定关键指标,突出了平衡计分卡在绩效评价上的灵活性和持续性;根据内部审计的特点,将内部审计财务绩效指标并入董事会/内部审计委

员会维度等。此外，通过对 XX 公司设计案例的介绍，提供了内部审计绩效评价平衡计分卡设计一些重要过程的实践资料。

本文仅运用平衡计分卡对 XX 公司内部审计工作绩效进行设计，并对 XX 公司新内部审计模式设计效果进行分析。受制于水平和资料的不足，尚不能进行 XX 公司同其他相似企业内部审计绩效情况的对比分析，从而进一步提高本文的实践意义，这是本文的重要不足。

第二章 内部审计绩效评价概述

一、内部审计定义和职能

全球经济一体化和信息化的发展,使得企业环境的日益复杂。企业面临更多的风险,管理重心从经营管理发展为战略管理。部门绩效管理已经成为企业培育竞争优势、获取核心竞争力的战略性举措。同时,风险管理成为现代企业管理主流。作为风险管理和企业内部控制重要组成部分的内部审计部门在企业中的重要性不断提升。被誉为咨询祖师爷的麦肯锡咨询公司创始人—詹姆斯·麦肯锡(James O. McKinsey, 1889-1937),曾经说“一个企业应该根据目前和将来可能的环境条件,定期进行管理审计,即对企业的各个方面做出评价。这种审计被称为查找问题的最全面的、有利的技术,因为它力图从总体上发现和纠正管理工作中的失误。”^①这应该是现代内部审计的思想起源。企业的内部审计也经历了传统的财务审计阶段、业务审计阶段和管理审计阶段,进而发展到现代风险导向综合审计阶段。

(一) 内部审计定义

国际内部审计师协会创立于1941年,是内部审计行业的全球组织。1978年,国际内部审计师协会(IIA)正式颁布了《内部审计实务准则》。这是“内部审计准则”的雏形。《内部审计实务准则》的首页就是全面综合地对“内部审计”的概念进行了严谨的定义。此准则颁布后十年来被世界各国的审计领域普遍认可,并被翻译成9种语言。

2011年1月国际内部审计师协会(IIA)发布的新版的《国际内部审计专业实务框架》中,内部审计全新定义为:“内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动,旨在增加价值和改善组织的运营。它通过应用系统的、规范的方法,评价并改善风险管理、控制及治理过程的效果,帮助组织实现其目标”^②。

^① 引自张坤 李嘉明 周和生 等编著. 风险管理与内部审计【M】. 化学工业出版社 2004。

^② 引自尹维劼主编. 现代企业内部审计精要【M】. 北京: 中信出版社, 2011

中国内部审计协会（CIIA）前身为中国内部审计学会，成立于1984年，是我国内部审计行业的行业组织。2003年6月，我国内部审计协会发布《内部审计准则》，定义内部审计如下：“内部审计是指组织内部的一种独立客观的监督和评价活动，它通过审查和评价经营活动及内部控制的适当性、合法性和有效性来促进组织目标的实现”^①。

我国内部审计定义与国际内部审计定义相比较，二者概念、原则及内涵一致，但重点、做法各有不同。我国内部审计侧重于监督、评价和服务，而国际内部审计则强调风险管理和公司治理。

（二）现代内部审计职能

定义是对事物本质或职能的概要说明。从国际内部审计师协会的内部审计定义可以推出内部审计的职能

1、评价和改善风险管理职能。即内部审计通过对企业内部控制系统、流程的有效性进行评价，以促进组织完善风险管理架构。

2、改善组织营运职能。即内部审计通过对企业经营各环节、各部门开展经营审计，检查内部控制的有效性，提出相关意见和建议，从而提高经营业绩，改善管理效果。

3、增加价值职能。即内部审计为企业资源效率提供评价和咨询，从而促进企业资源提高使用效率。

4、内部鉴定职能。即内部审计通过对具体项目的执行结果进行审计，从效率、效果、经济性等方面提供独立、客观的绩效评价，为企业战略执行提供管理依据和分析。

5、监督、纠错、预警职能。这是内部审计部门传统上的主要工作领域。通过例行的经常性的内部审计对内控执行情况进行监督，判定企业的信息系统是否提供了可靠准确的信息，以减少错误与舞弊事件的发生；同时对经营数据进行趋势分析等，对企业的经营提供预警等。

按照内部审计的不同目标，可以将内部审计概括为两大职能—监督和服务。每个企业根据实际情况，一般各有侧重，分为两大类型—“监督主导型”和“服

^①中国内部审计师协会编．中国内部审计规定与中国内部审计准则（原文和释义）[M]．北京：中国石化出版社 2004

务主导型”。前者侧重于内部审计监督职能，辅以服务增值功能；后者则侧重评价、咨询等服务增值职能，辅以监督功能。企业选择内部审计职能的侧重点，一般同国家政策法规，同企业管理当局意图、业务性质、经营模式和企业管理模式，同内审成本控制选择、内审人力资源情况等有关。

从内审准则看，国际现代内部审计侧重为“服务主导型”，我国内部审计侧重于“监督主导型”。

二、内部审计绩效的概念

绩效，是业绩和效率的统一，包含着结果和过程两部分内容。业绩，即目标、结果，是组织和个人履行其职能的有效输出；效率，即行为，是组织和个人履行职能的过程。

绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况，投入的是人力、物力、时间等物质资源，产出的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。组织进行绩效管理，其目的是帮助组织实现既定目标。

内部审计是组织的一项职能活动，其最终目的是为了达成组织目标。本文拟探讨的是内部审计部门的绩效评价，而非内部审计在组织绩效中的评价。因此，本文借鉴采纳了韩晓梅（2009）在《企业内部审计绩效研究》一书关于“内部审计绩效概念界定”的观点。韩晓梅认为“内部审计是组织为了达成其目标而设置的一项职能活动”，认为“内部审计绩效属于部门层面的绩效，反映的内部审计部门的职责履行状况及其实现的结果”，从而将内部审计绩效界定为“在特定的组织环境中，于特定的组织战略、目标相联系的内部审计活动的过程及结果”。^①

三、内部审计绩效的影响因素

内部审计绩效的影响因素有内部审计机构、内部审计人员的特质和组织环境。研究内部审计绩效影响因素是内部审计绩效评价的基础。

从 1993 年开始，IIA 利用“全球审计信息网”（GAIN）建立全球内部审计绩效评价交流平台，通过问卷的形式广泛征求内部审计部门主管的意见，并于 1997 年整理、归集的 73 条评价内部审计部门绩效的标准，最终选出了最重要的 20 条标准。实际上，这 20 条标准中，很多是属于内部审计绩效影响因素而非内部审

^① 引自韩晓梅著. 企业内部审计绩效研究. 【M】. 东北财经大学出版社 2009

计绩效本身。Ziegenfuss(2000)利用 GAIN 交流平台,在 84 个指标中总结出 25 项指标作为内部审计机构绩效评价的标杆指标,其中 15 项内容是内部审计绩效影响因素指标而非绩效评价指标,具体为:员工经验、审计委员会对内部审计的看法、管理层对内部审计期望、审计人员受教育程度、审计事项的重要程度、每名内部审计人员平均培训时间、内部审计经理的业务报告关系、审计委员会对风险的关注、被审计者关于内部审计角色的看法、管理层要求的数量、具有职业认证的员工比例、开发的质量保证技术、内部审计经理与审计委员会直接会谈的情况、信息技术综合审计、审计经验的平均年限。这些都是影响内部审计绩效的因素。

(一) 内部审计机构

内部审计机构的组织形式、设立方式的选择影响内部审计绩效,是其重要影响因素之一。内部审计需要得到组织中所有层次管理当局的信任和合作,以组织的整体利益最大化为己任,这决定了内部审计机构的设立首先必须以组织中各利益方的需要来设立。而内部审计的组织形式决定了其在组织中的地位和权威性,在一定程度上影响其工作开展,从而影响其工作绩效。内部审计机构在设立上必须遵循相对独立、专职、权威、有效和分工协作原则。常见的组织形式有:

1. 董事会下设内部审计机构,向董事会负责并报告工作,内部审计的独立性强。

2. 在经营管理系统设立内部审计机构,向 CEO 或经营管理最高领导负责并报告工作。内部审计机构独立于其他职能部门,但地位相同,具有较强的独立性。

3. 董事会下设审计委员会,在经营管理系统设立内部审计机构。这同国际内部审计师协会的《内部审计实务准则》要求相同,也是我国监管机构(2002 年 1 月 7 日,中国证监会和国家经贸委发布的《上市公司治理准则》)指导上市公司内部审计采用的模式。内部审计机构对审计委员会和经营管理层负责并报告工作,保持着双重组织工作形式。

4. 隶属会计部门的内部审计机构,受财务负责人的领导并向其报告工作。这种模式下的内部审计机构的独立性和权威性较弱,工作范围较小。

我国国家审计署于 2003 年 2 月 10 日审计署审计长会议通过并发布的《关于内部审计工作的规定》要求,我国的内部审计机构,由本部门、本单位主要负

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕